Financial Sustainability
الاستدامة المالية

spectrum nonprofit services



الاستدامة المالية للمنظمات غير الربحية

ستيفن زيمرمان

17 نوفمبر 2012

الاستدامة

spectrum nonprofit services

2

تعريف الاستدامة

"تشمل الاستدامة كلا من **الدعم المالي المستديم** (القدرة على استحداث للايفاء بحاجات الحاضر دون تعريض المستقبل للخطر) و**الدعم المستديم المعتمد على البرامج** (القدرة على تطوير وانضاج وتغيير البرامج المستجيبة للمكونات بمرور الوقت)".

الاستدامة غير الربحية: صناعة قرارات الاحتمالات المالية



3



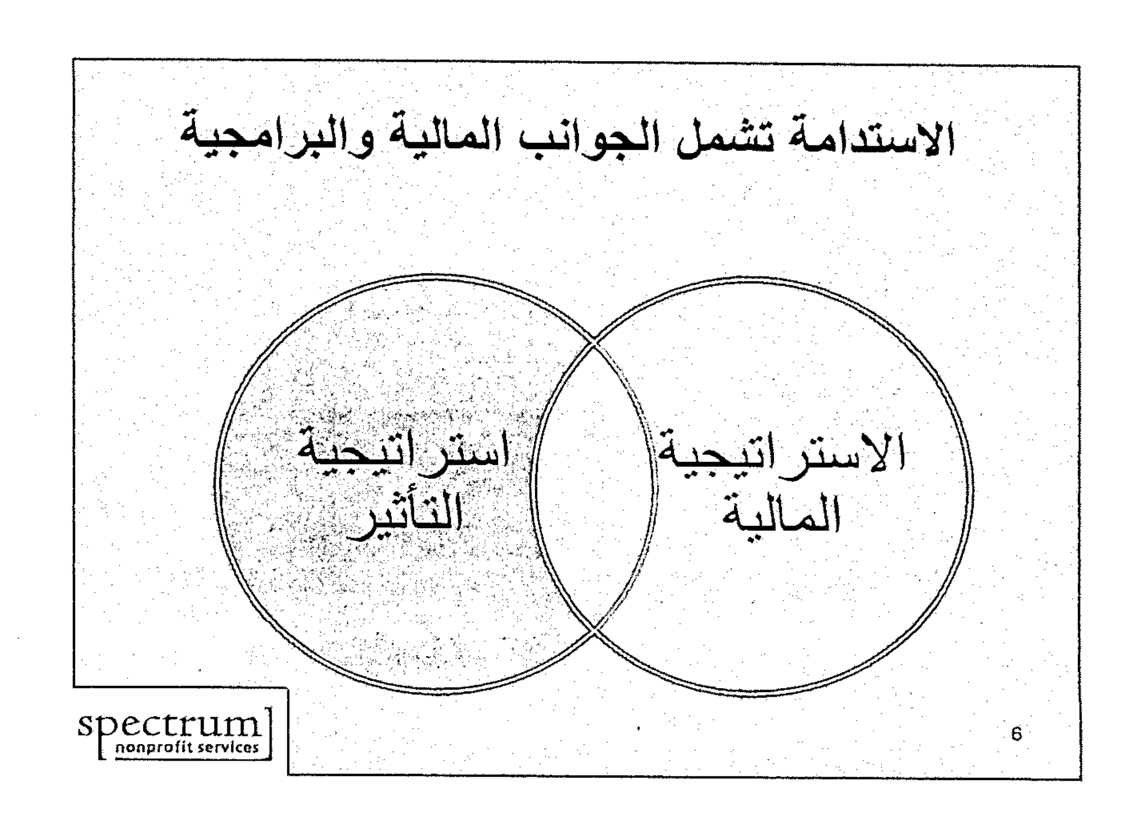


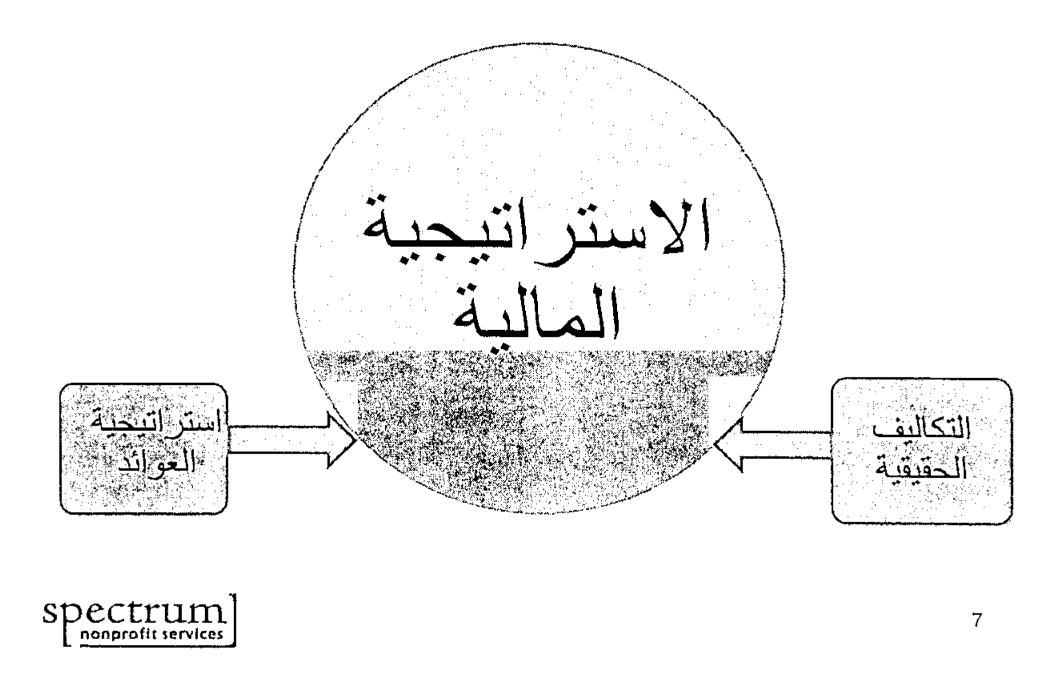
4


استراتيجية
التأثير


spectrum
nonprofit services

5


الاستدامة تشمل الجوانب المالية والبرامجية
استراتيجية
التأثير
الاستراتيجية
المالية
spectrum
nonprofit services
6



استيعاب

التكاليف الحقيقية للبرنامج



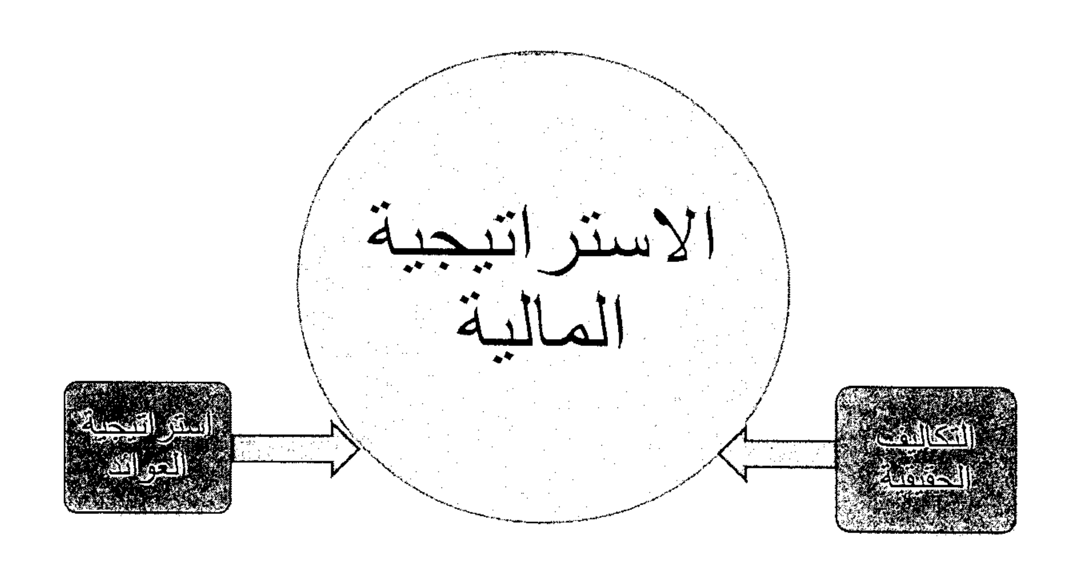
8

المصروفات غيرالربحية

التكاليف المباشرة	تكاليف البرنامج
التكاليف العامة	جزء من الايجار ومسئولية التأمين والتكنولوجيا ... الخ
التكاليف الادارية	جزء من التكاليف الادارية



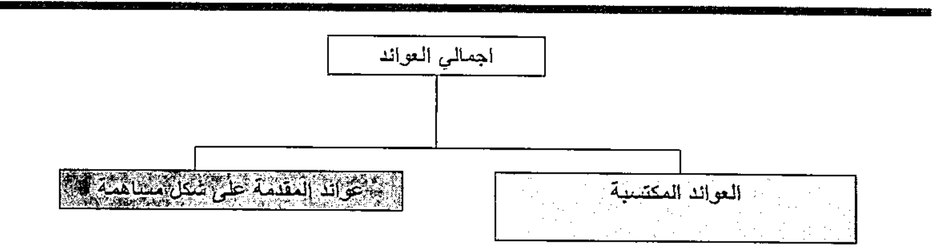
9



spectrum
nonprofit services

10

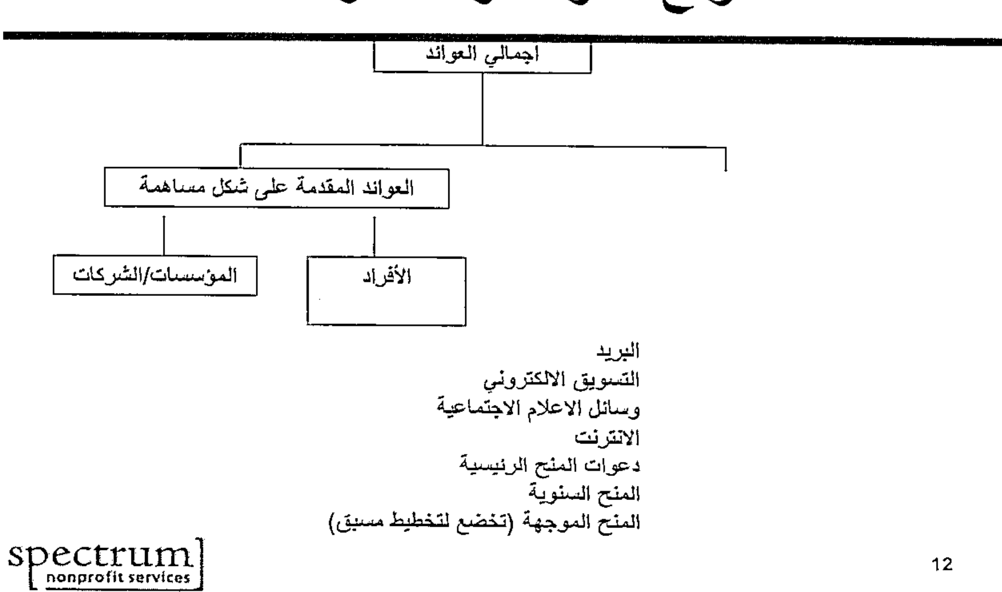
أنواع العوائد ومصادرها



spectrum nonprofit services

11

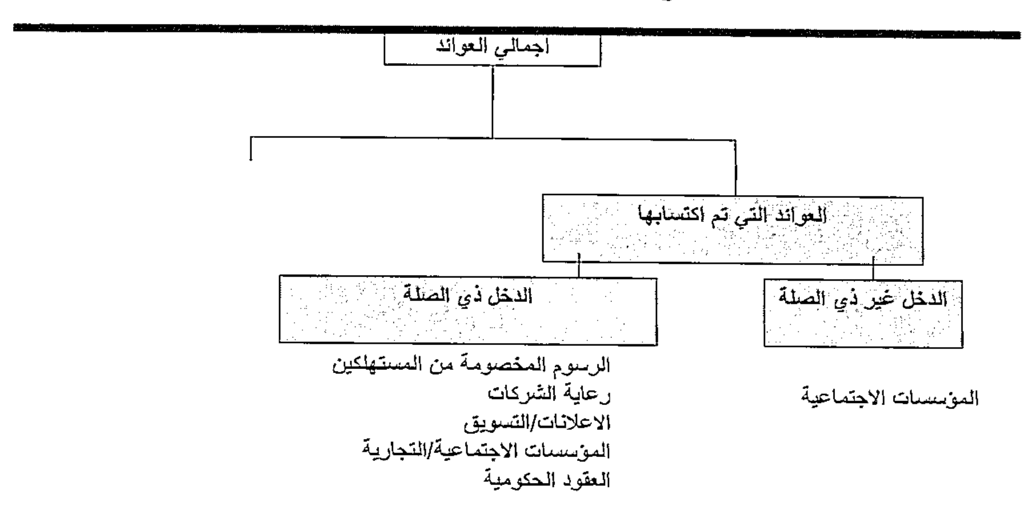
أنواع العوائد ومصادرها



spectrum nonprofit services

12

أنواع العوائد ومصادرها

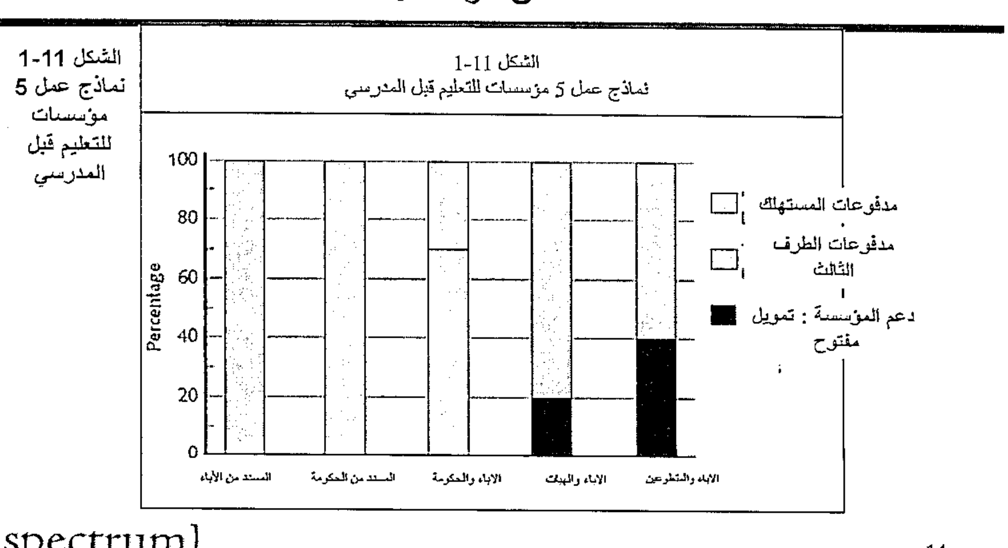


spectrum nonprofit services

13

استراتيجيات العوائد المختلفة
نفس الرسالة:

الشكل 1-11
نماذج عمل 5 مؤسسات للتعليم قبل المدرسي



spectrum nonprofit services

14

استراتيجيات العوائد

- التركيز على الدعم بوصفه مكافئ طبيعي
- تعريف صاحب القرار الرئيسي
- ادراك رغبة مقدم الدعم/صانع القرار

spectrum nonprofit services

15

الأفراد

المتطلبات:

الفرد لديه صلة شخصية مع «الرسالة»

- الكليات/الجامعات
- المستشفيات
- المؤسسات المختصة بالأمراض
- الهوايات او الاهتمام





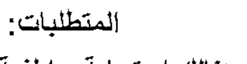
National
Multiple Sclerosis
Society

DUCKS
UNLIMITED

spectrum nonprofit services

16

الأفراد



المتطلبات:

- هنالك استجابة عاطفية قوية من رسالة المؤسسة وهنالك قصص تصور ذلك.
  - الاغاثة الخاصة بالكوارث
  - تنمية الشباب
  - الحيوانات
  - مساعدة الناس للناس

Harlem Children's
ZONE





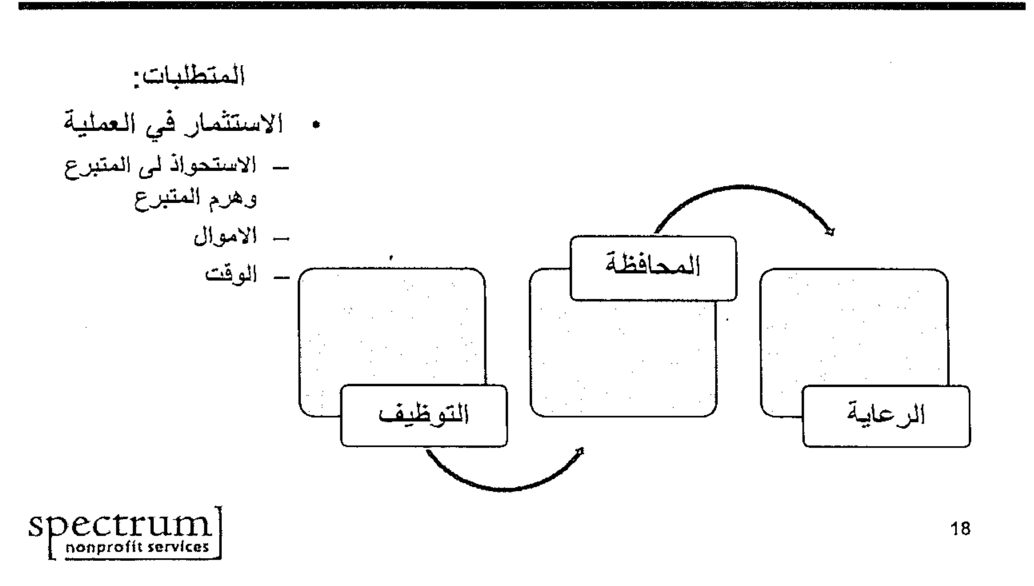
spectrum nonprofit services

17

الأفراد

المتطلبات:

- الاستثمار في العملية
  - الاستحواذ لى المتبرع وهرم المتبرع
  - الاموال
  - الوقت



spectrum nonprofit services

18

المؤسسات

- الأعمال الخيرية الاستراتيجية
- استثمار التاثير
- الارشادات

التأثير

spectrum
nonprofit services

19

استطلاع العوائد المكتسبة

- القاء نظرة على الأصول
  - الاجهزة
  - الموقع/العقارات
  - المعرفة: ما الذي نحسن صنعه؟
- مراعاة الأنواع المختلفة للعوائد المكتسبة



20

العوائد المكتسبة:
الأتعاب مقابل الخدمات

الوصف:

فرض رسوم على الخدمات لاسترداد التكاليف او تقديم الخدمات للسوق العام والذي يدعم عملكم مع المكونين الرئيسيين.

الامثلة:

- خفض الرسوم بعد التعليم المدرسي
- تطوير برامج الشباب/الرياضة
- التدريب الوظيفي – الرسوم المتأخرة

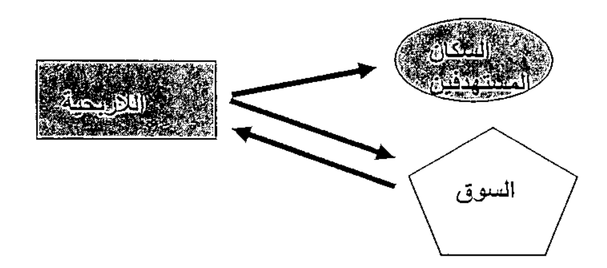
اللاربحية

السكان المستهدفين

السوق



العوائد المكتسبة
أتعاب الخدمات



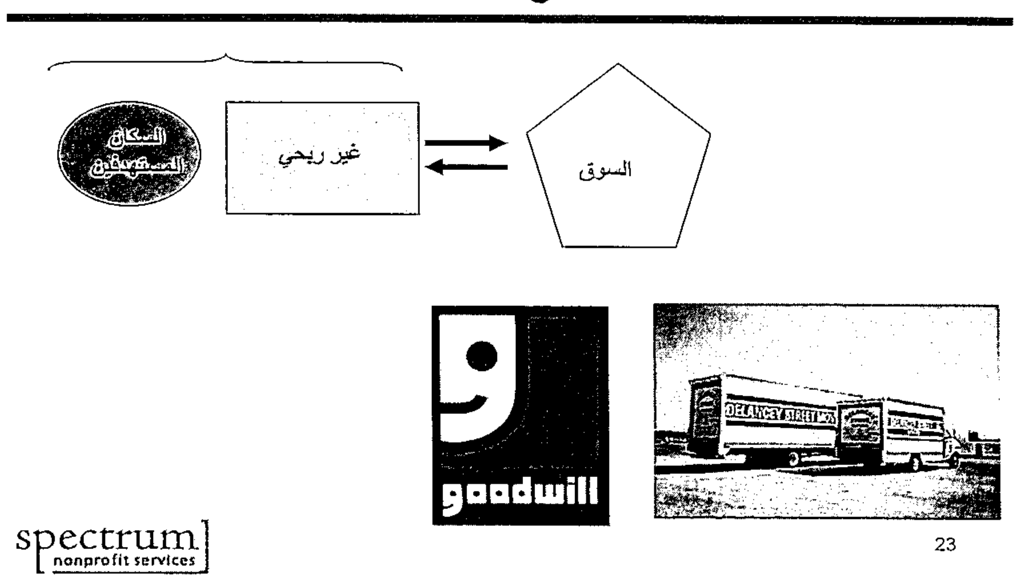
الأمثلة:

التدريب على الحاسب الآلي

التوظيف

spectrum
nonprofit services

العوائد المكتسبة:
نموذج التوظيف



spectrum nonprofit services

23

العوائد المكتسبة:
الخدمات

الوصف:

بيع المهارات والخبرات للاسواق الراغبة والقادرة على سداد قيمتها.

الأمثلة:

يبيع صاحب الرعاية اليومية خدماته الاستشارية

يقدم مطبخ الحساء التموين.

spectrum nonprofit services

24

المؤسسة الاجتماعية:
عوامل مهمة

المخاطر

- تكاليف الانطلاق مرتفعة وربما تفقد المال في بداية العمل
- ربما اعتبرها المساهمين الرئيسيين داخل المموسسة "بيعا بالجملة"
- تغيير الثقافة داخل المؤسسة ربما يؤدي زيادة رأس المال.

الفوائد

- تنويع قنوات العوائد بمبالغ غير مقيدة
- رفع الاصول المتوفرة والقدرات الرئيسية
- ريادة الاعمال والابتكار
- السوق والنتائج الموجهة

spectrum
nonprofit services

25

العوائد المكتسبة
الأصول غير المادية

الوصف:

الحصول على الدخل من خلال السماح للاخرين باستعمال منهجيتك او سمعتك او علامتك التجارية.





spectrum
nonprofit services

26

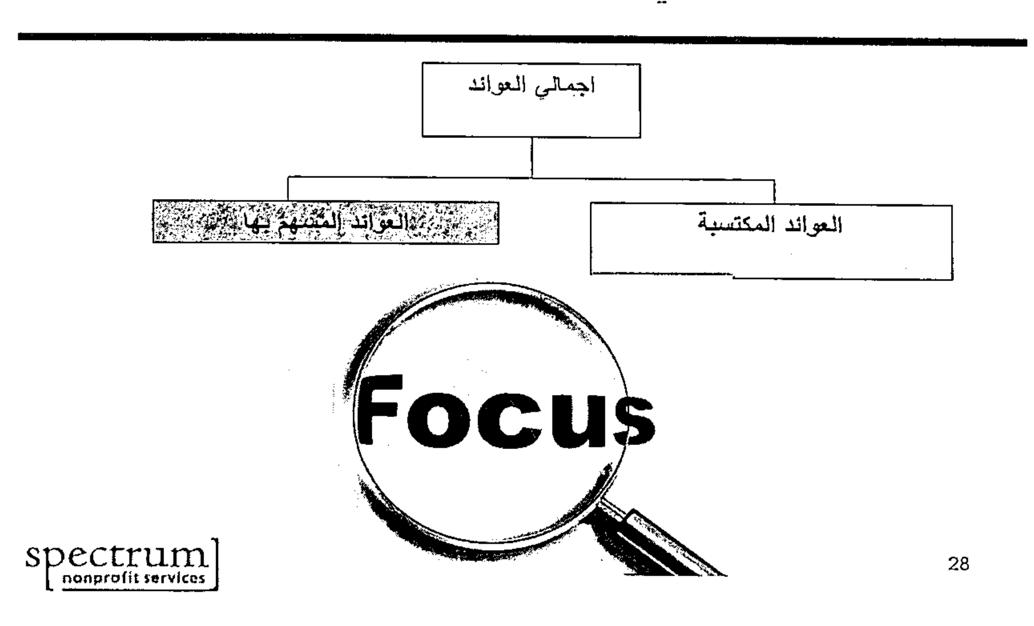
اسئلة يتوجب أخذها في الاعتبار

- هل لدينا اصول تعود قيمتها لمبالغ مقترضة؟
- هل لدينا البنية التحتية ورأس المال والمعرفة لتسيير الاعمال؟
- ما الذي يحبذه السوق لهذا النوع من الخدمات؟
- ما هو العرض الخاص بقيمتنا؟
- كيف يؤثر ذلك على الخدمات ذات الصلة برسالتنا/برنامجنا؟

spectrum nonprofit services

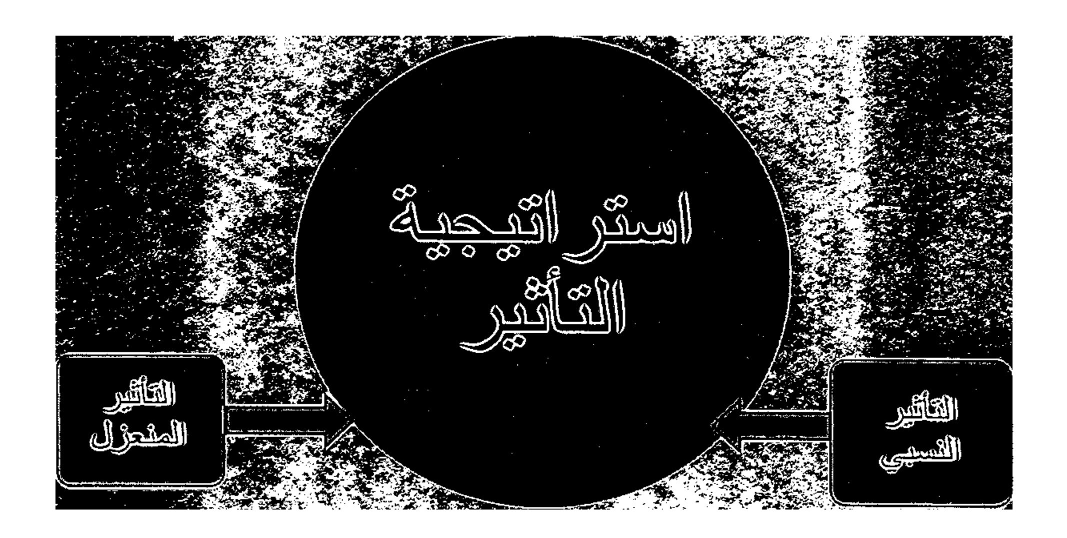
27

ما هي التركيبة الصحيحة؟



spectrum nonprofit services

28





29

اسئلة للاستدامة المبرمجة

- اذا توقف عملنا، من سيتأثر ولماذا؟
- ما هو التأثير المقصود والعائد من الاستثمار في هذا البرنامج؟



30

التأثير النسبي

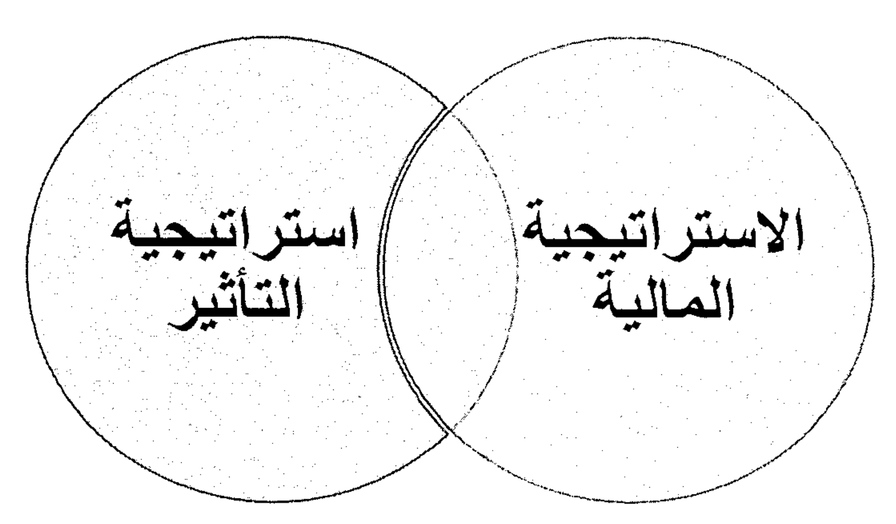
أمثلة المعايير

- الالتزام بجوهر الرسالة
- التميز في الاداء
- ملء الفراغات الهامة
- ميزة الصلاحيات





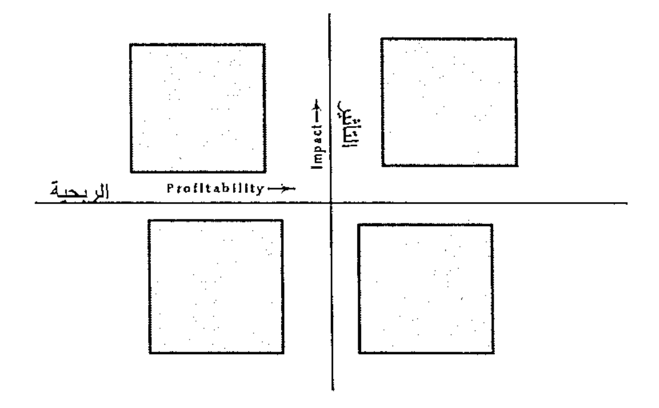
31



spectrum
nonprofit services

32

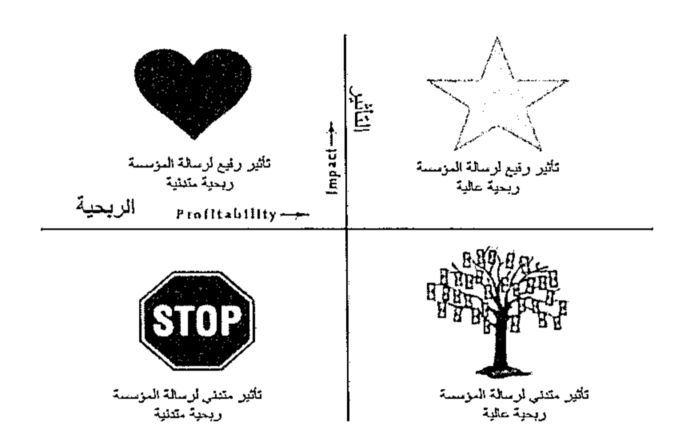
خارطة المصفوفة



spectrum nonprofit services

33

خارطة المصفوفة



spectrum nonprofit services

34

عملية خريطة المصفوفة

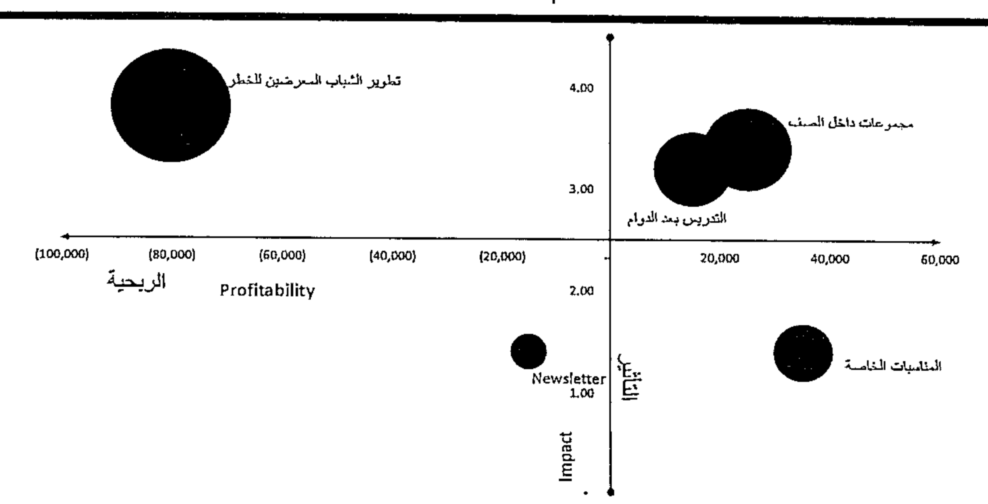
1. تحديد مسارات العمل
2. تقييم تأثير رسالة المؤسسة
3. تحديد الربحية

spectrum nonprofit services

35

مركز تطوير الشباب

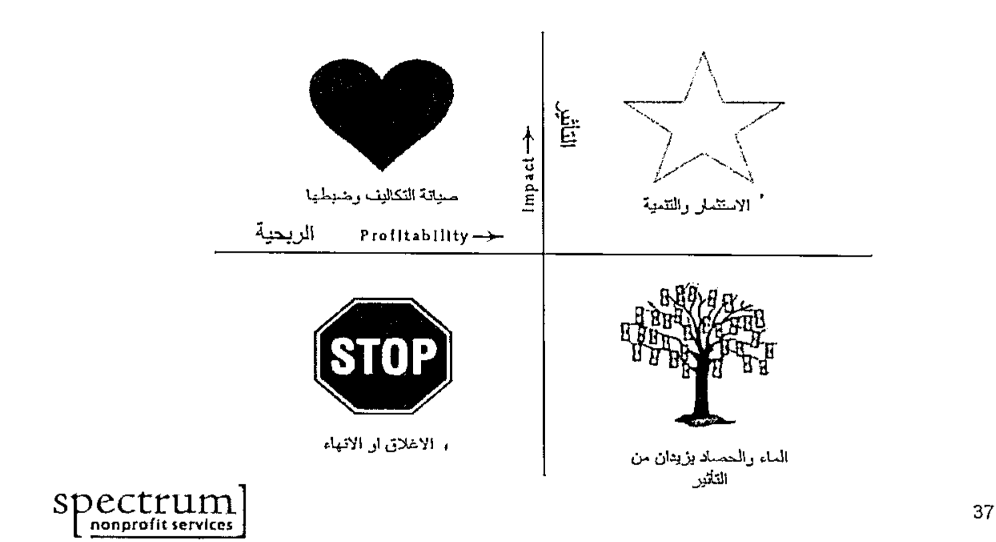
Matrix Map



spectrum nonprofit services

36

الالتزامات الاستراتيجية لتقوية نموذج العمل

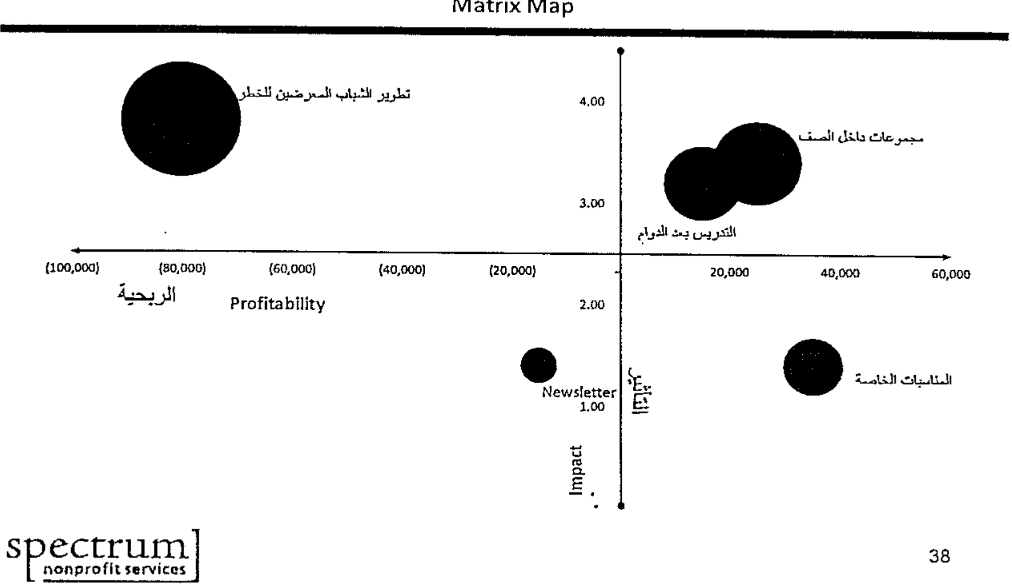


spectrum nonprofit services

37

مركز تطوير الشباب

Matrix Map

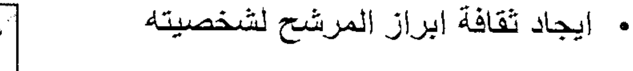


spectrum nonprofit services

38

عوامل النجاح

- التثقيف المالي للموظفين واعضاء مجلس الادارة
- ادارة سياسات الربط



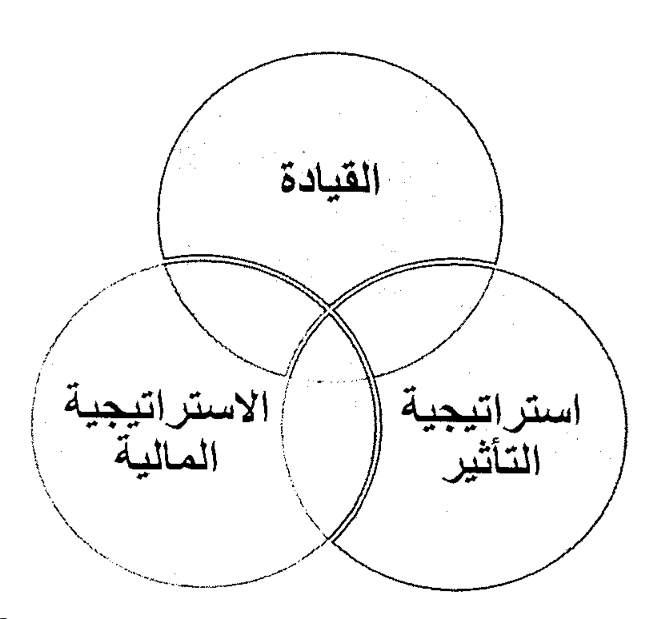
- ايجاد ثقافة ابراز المرشح لشخصيته



- التركيز على التفوق وليس على الرسالة فقط
- ادارة التغيير

spectrum nonprofit services

39



spectrum nonprofit services

40

tcc group

متوسط درجات القيادة لكل مستوى من الاستدامة

معدل اهداف القيادة في كل مستوى من مستويات الدعم المستديم

	نقاط القيادة الداخلية	نقاط رؤية القائد
غير مستديم	224	235
مستديم بصورة مرضية	237	252
مستديمة بصورة جيدة	246	263

spectrum nonprofit services

41

الاستدامة هي ...

الغاية (مكان الوصول)



التوجه



spectrum nonprofit services

42

الاستدامة

- تقوية قدراتك
- تفهم وضعك
- تكامل الرسالة والمال
- التركيز ، التركيز ، التركيز



spectrum
nonprofit services

43



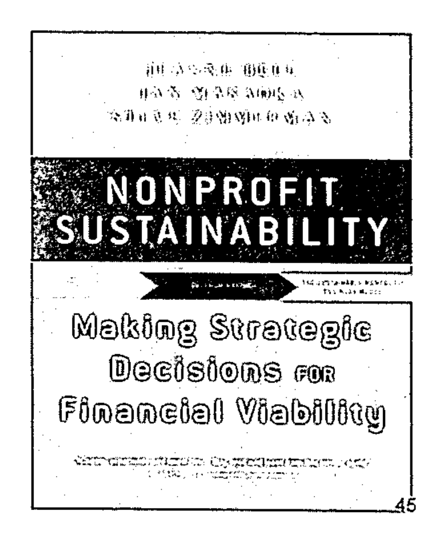
الشكر موصول الى:
جامعة الملك فهد للبترول والمعادن
د/ سالم الديني
د/ روبرت اوبوكو
اللجنة العلمية لورشة العمل
المملكة العربية السعودية
جميع المشاركين



44



ستيف زيمرمان
اسبكترام للخدمات غير الربحية
stevez@spectrumnonprofit.com
www.spectrumnonprofit.com
Twitter: @SpectrumSteve







Nonprofit Sustainability

Steven D. Zimmerman

November 17, 2012

Sustainability



2

Defining Sustainability

"Sustainability encompasses both ***financial sustainability*** (the ability to generate resources to meet the needs of the present without jeopardizing the future) and ***programmatic sustainability*** (the ability to develop, mature and cycle out programs to be responsive to constituents over time.)"

– Nonprofit Sustainability: Making Strategic Decisions for Financial Viability



3



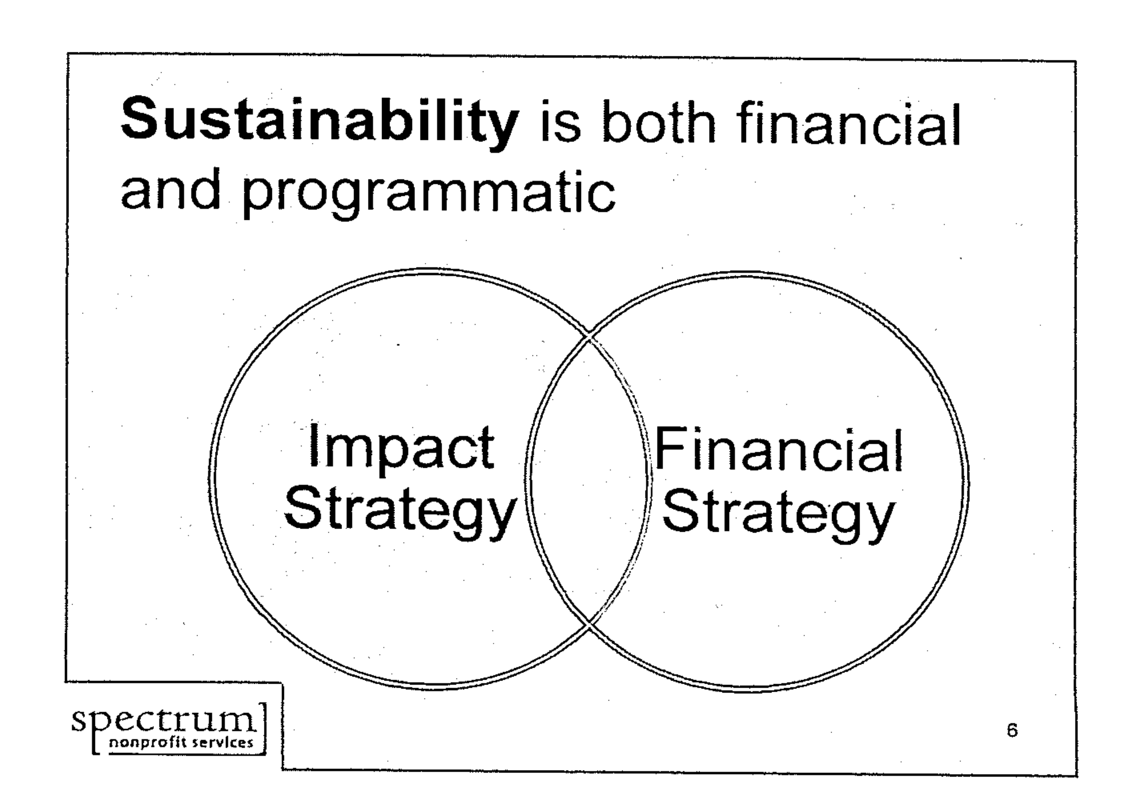


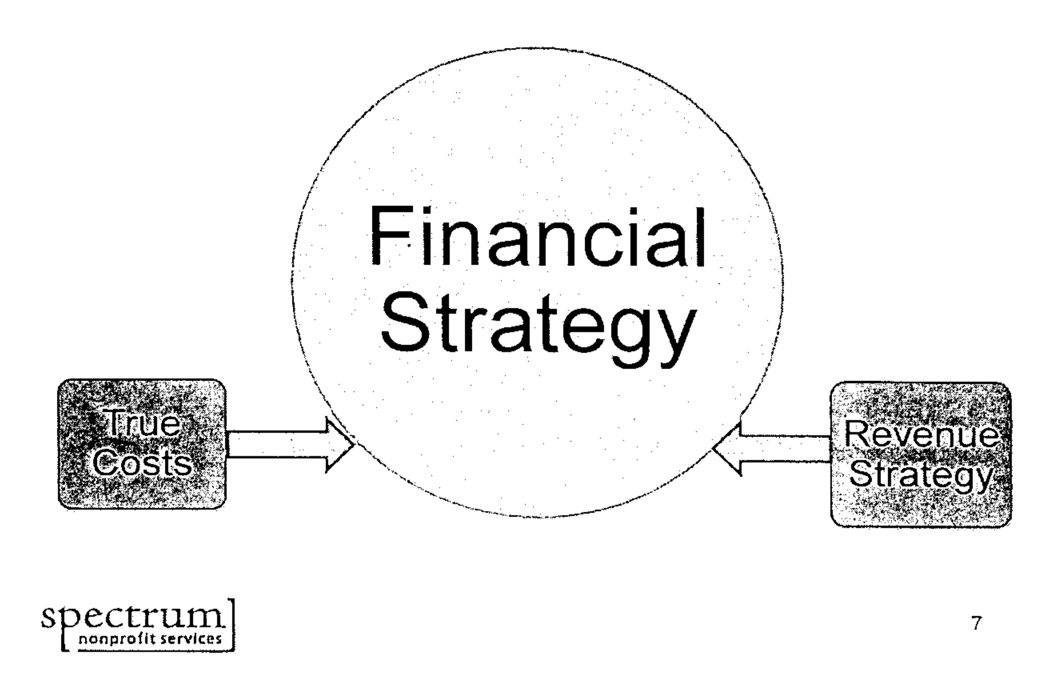
4


Impact
Strategy


spectrum
nonprofit services

5


Sustainability is both financial and programmatic
Impact
Strategy
Financial
Strategy
spectrum
nonprofit services
6



spectrum nonprofit services

7

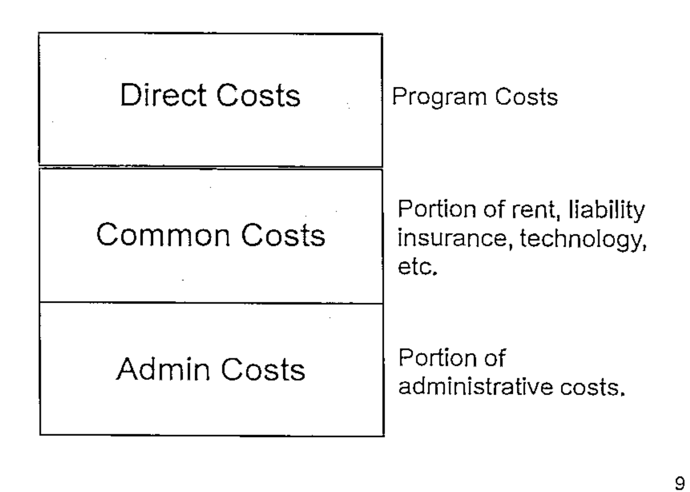
Understanding your

True Program Costs

spectrum nonprofit services

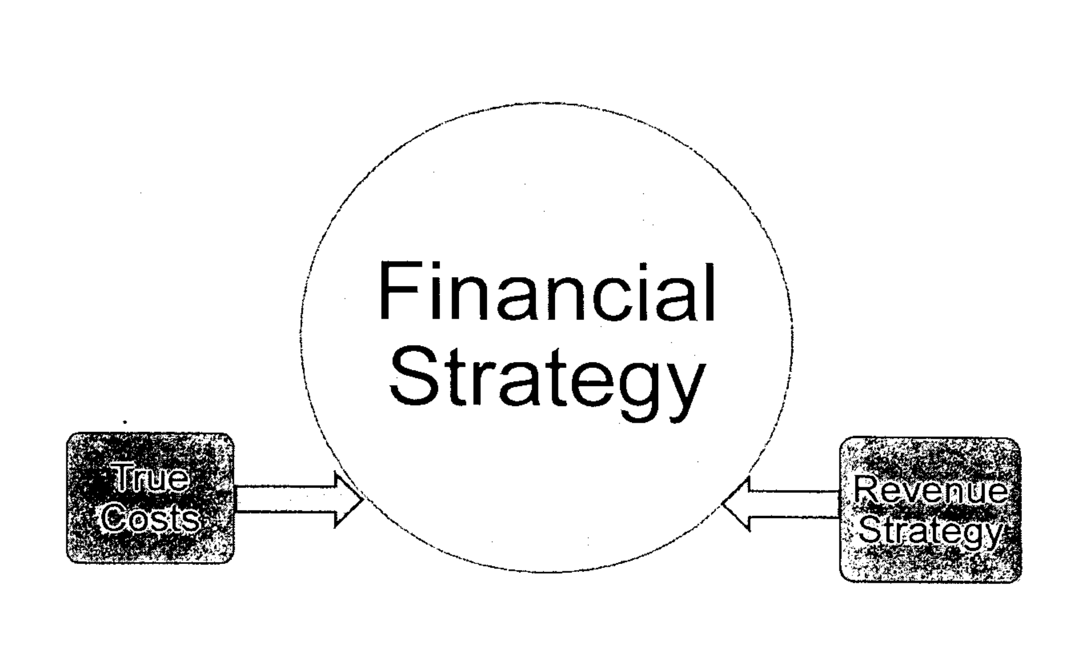
8

Nonprofit Expenses



spectrum nonprofit services

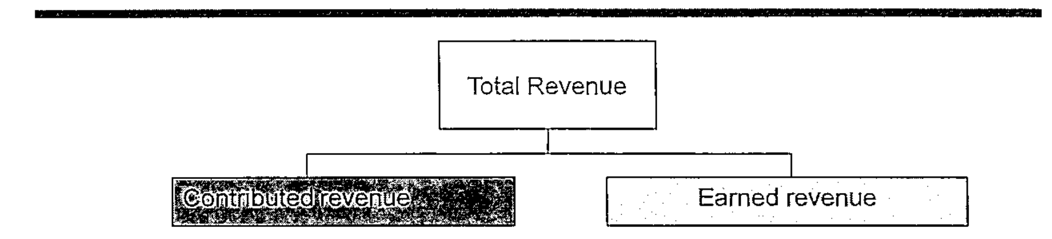
9



spectrum nonprofit services

10

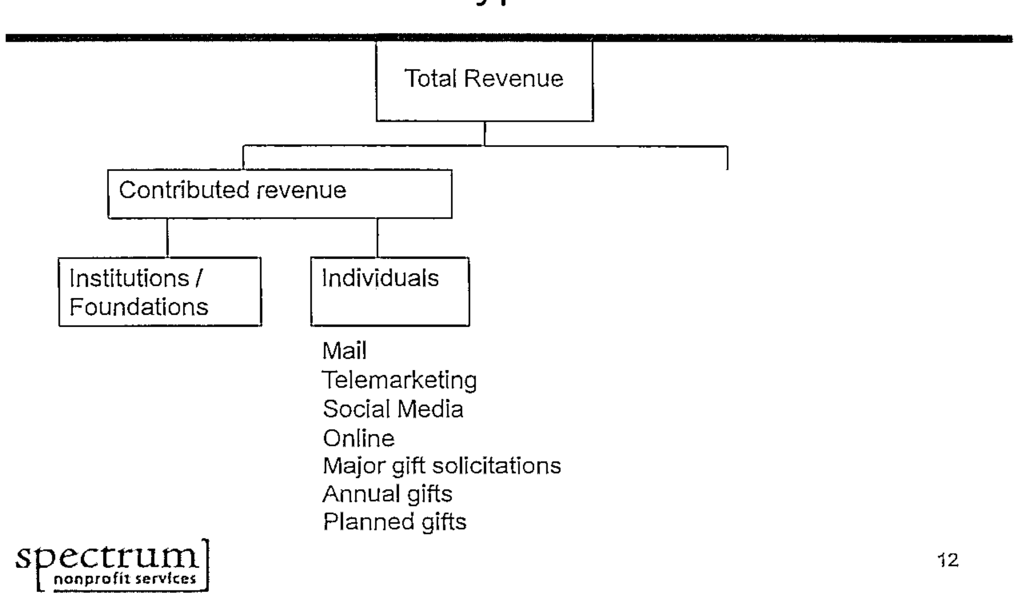
Revenue types & sources





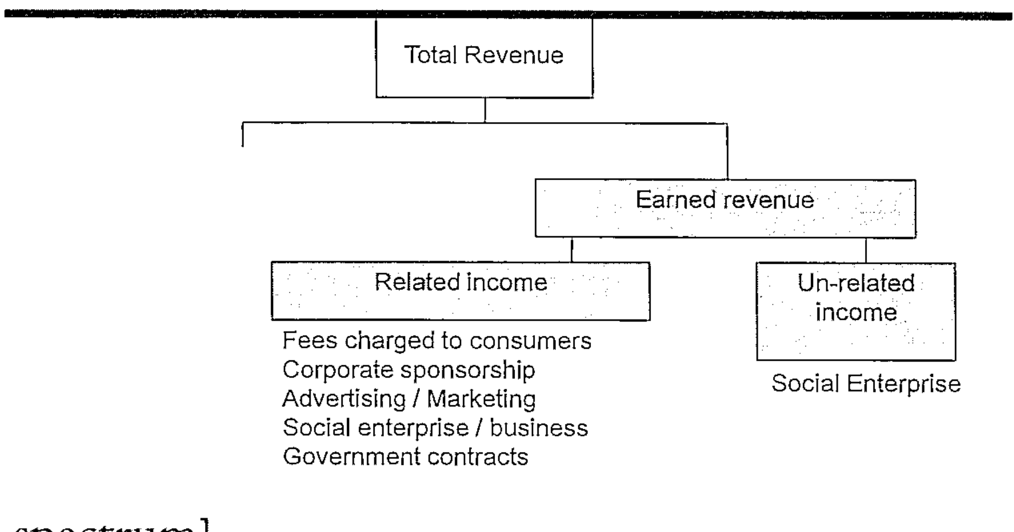
11

Revenue types & sources



12

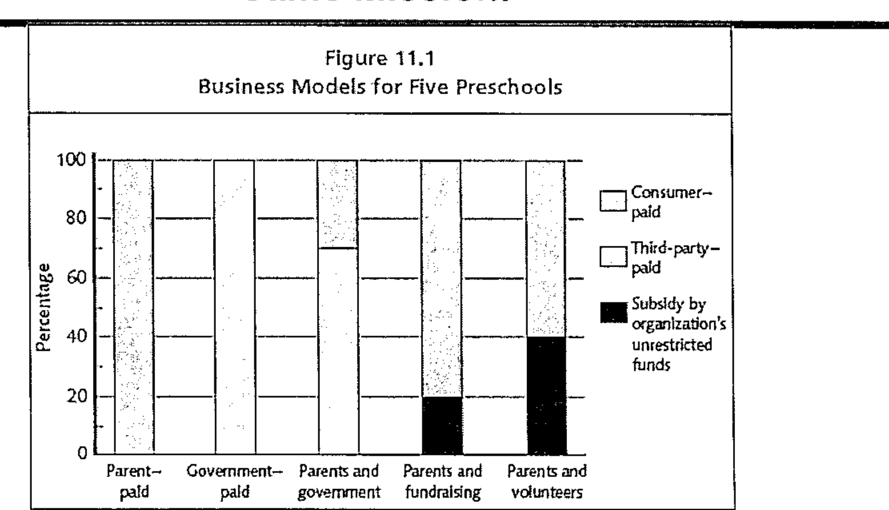
Revenue types & sources



spectrum nonprofit services

13

Different Revenue Strategies, Same Mission:



spectrum nonprofit services

14

Revenue Strategies

- Focus on funding that is a natural match.
- Clarify who is the main decision maker.
- Understand why the funder / decision maker is interested.

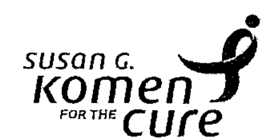


15

Individuals

What it requires:

- Individual has a personal connection with mission
  - Colleges / Universities
  - Hospitals
  - Disease Related Organizations
  - Hobby or interest









16

Individuals

What it requires:

- There is a strong emotional response from mission and stories to illustrate it.
  - Disaster relief
  - Youth development
  - Animals
  - People helping people







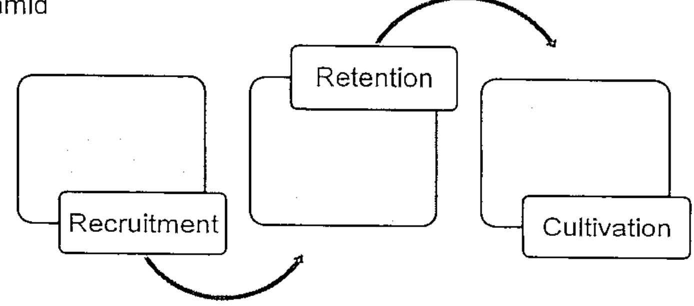


17

Individuals

What it requires:

- Investment in the process
  - Donor acquisition and Donor pyramid
  - Money
  - Time





18

Foundations

- Strategic Philanthropy
- Impact Investing
- Guidelines

IMPACT



19

Exploring Earned Revenue

- Look at assets
  - Equipment
  - Location / Property
  - Knowledge: What do we do well?
- Consider different types of earned revenue



20

Earned Revenues:
Fee-for-Services

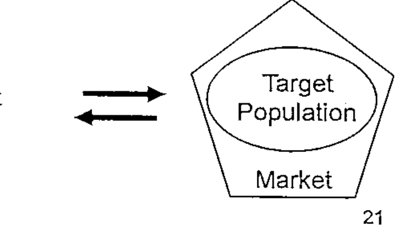
Description:

Charging constituents for services in order to recover costs or providing services to the general market that then subsidize your work with primary constituents.

Examples:

Sliding scale fees for after school tutoring
Youth development / sports programs
Job Training – delayed fee

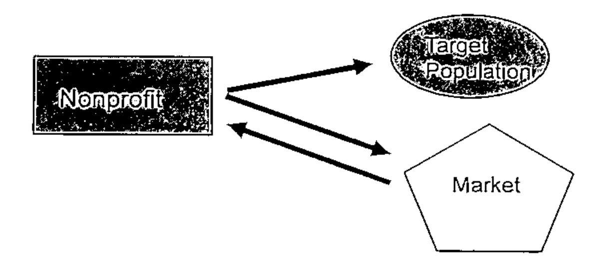
Nonprofit





21

Earned Revenue:
Fee-for-Services

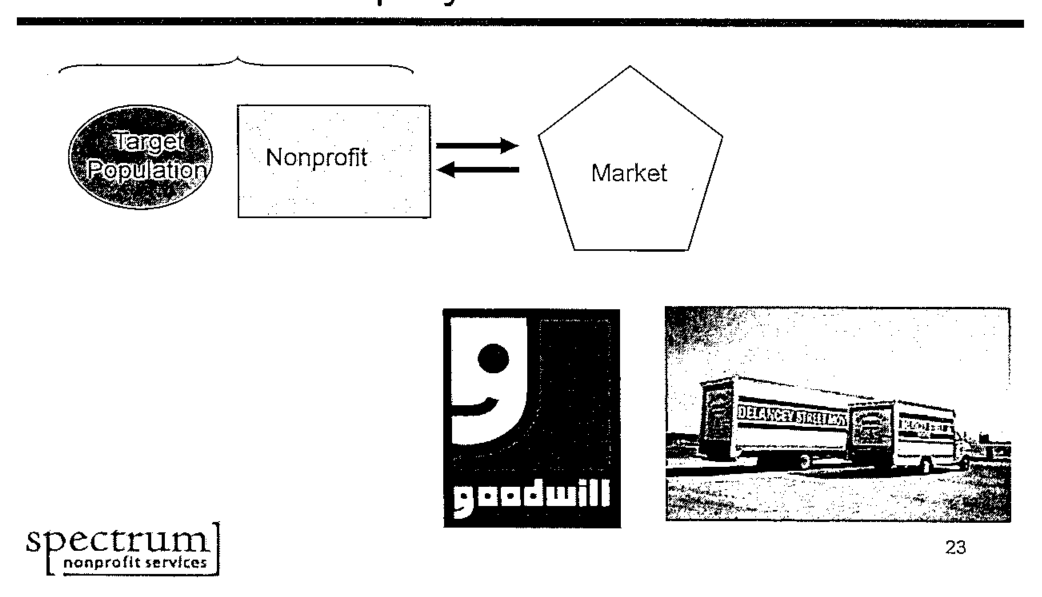


Examples:
Computer training
Job Placement



22

Earned Revenue: Employment Model



Earned Revenues: *Services*

Description:

Selling a skill and expertise to a market that is willing and able to pay for it.

Examples:

Daycare provider sells consulting services.

Soup kitchen provides catering.



24

Social Enterprise: *Factors to Consider*

Benefits

- Diversifies revenue streams with unrestricted funds
- Leverages existing assets and core competencies
- Entrepreneurship and innovation
- Market and results orientation

Risks

- Start-up costs are high and you may lose money at first.
- Could be seen as a "sell-out" by key stakeholders.
- Culture change within the organization may lead to increased turnover.



25

Earned Revenues: *Intangible Assets*

Description:

Generating income by allowing others to use your methodology, reputation or brand.





spectrum
nonprofit services

26

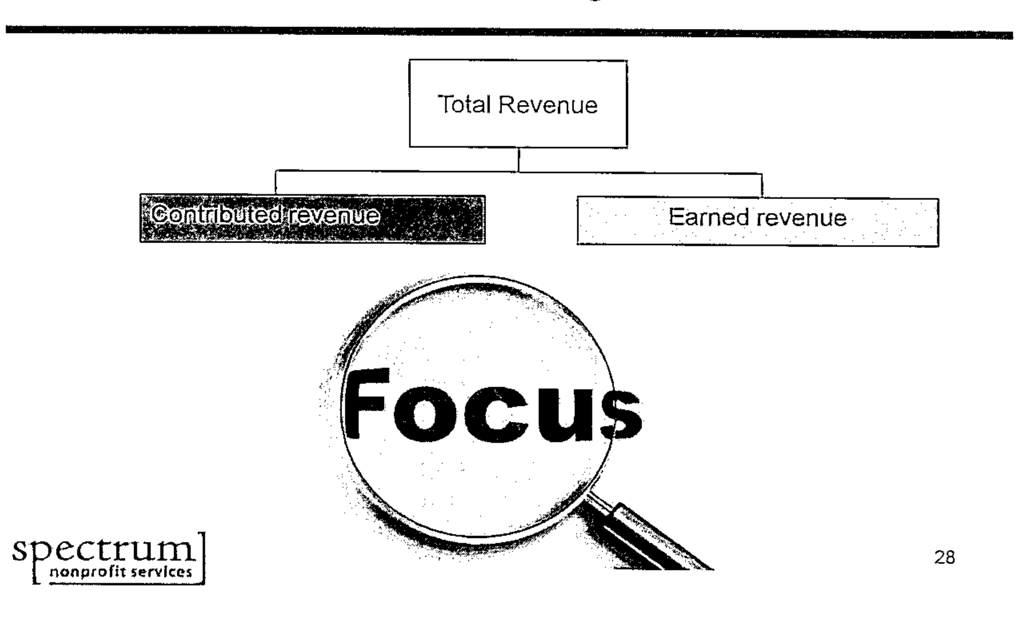
Questions to consider

- Do we have assets that we are not leveraging?
- Do we have the infrastructure, capital and culture to being the process?
- What is the market like for these services?
- What is our value proposition?
- How will this impact our mission / program related services?

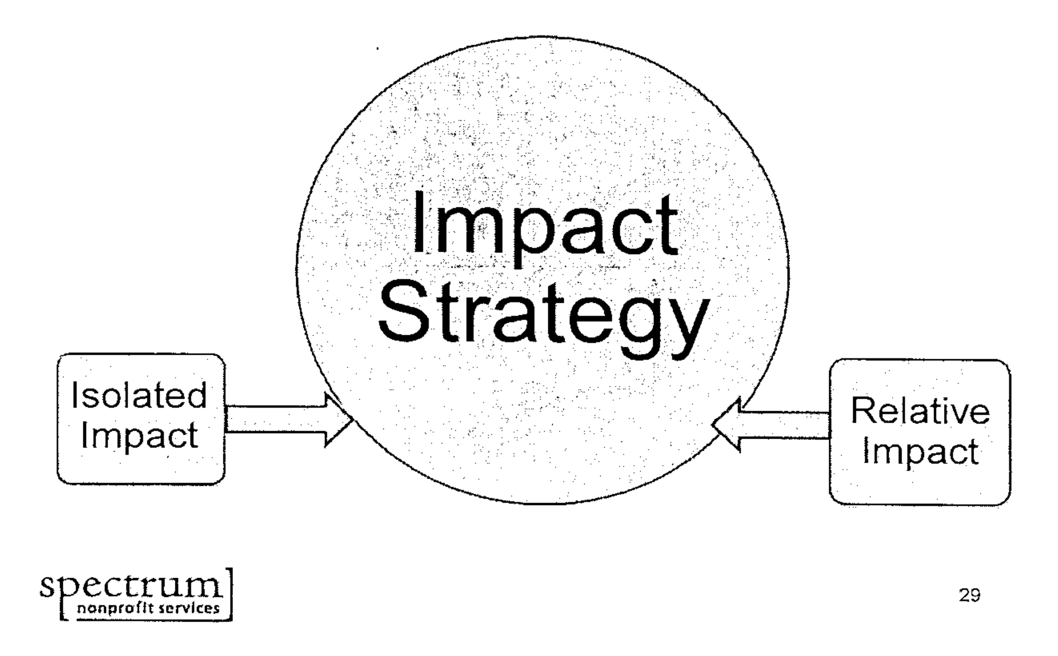


27

What is the right mix?



28



Questions for Programmatic Sustainability

- If we went away, who would it matter to and why?

- What is the intended impact and return on investment on this program?



30

Relative Impact

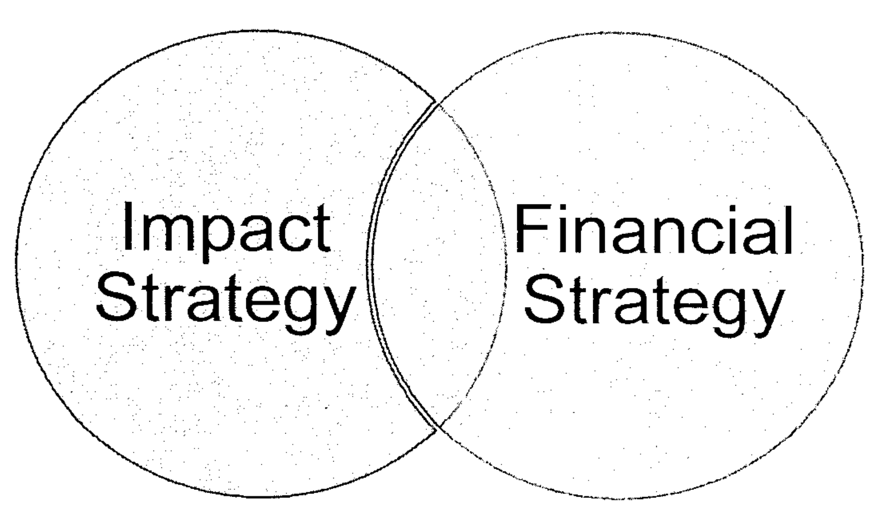
Examples of criteria

- Alignment with core mission
- Excellence in execution
- Filling an important gap
- Leverage





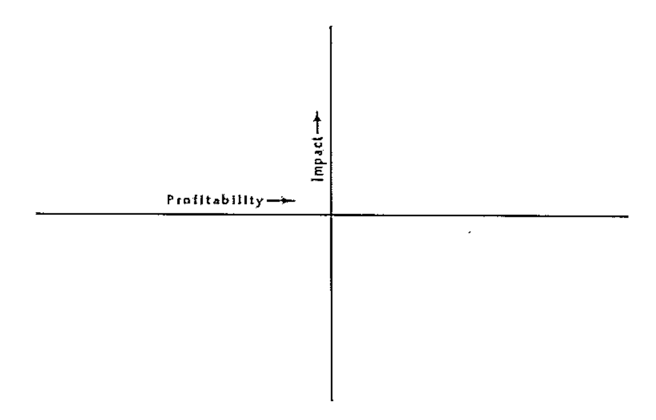
31



spectrum
nonprofit services

32

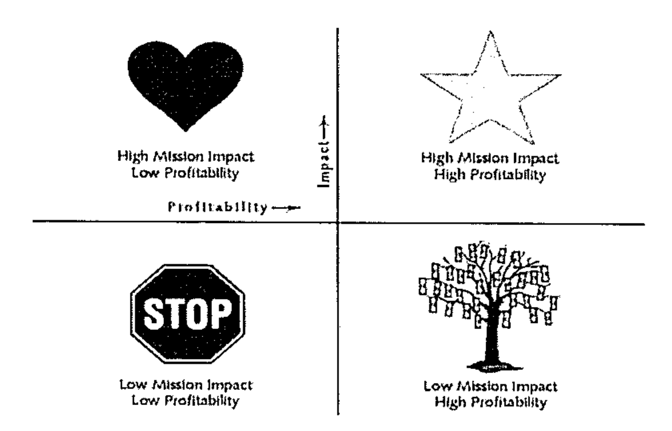
The Matrix Map





33

The Matrix Map





34

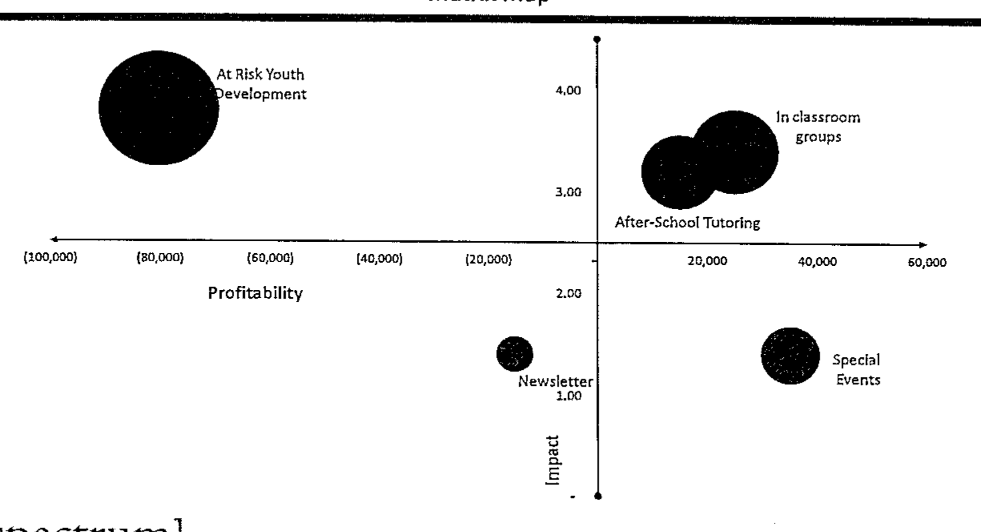
Matrix Map Process

1. Identify Business Lines
2. Assess Mission Impact
3. Determine Profitability



35

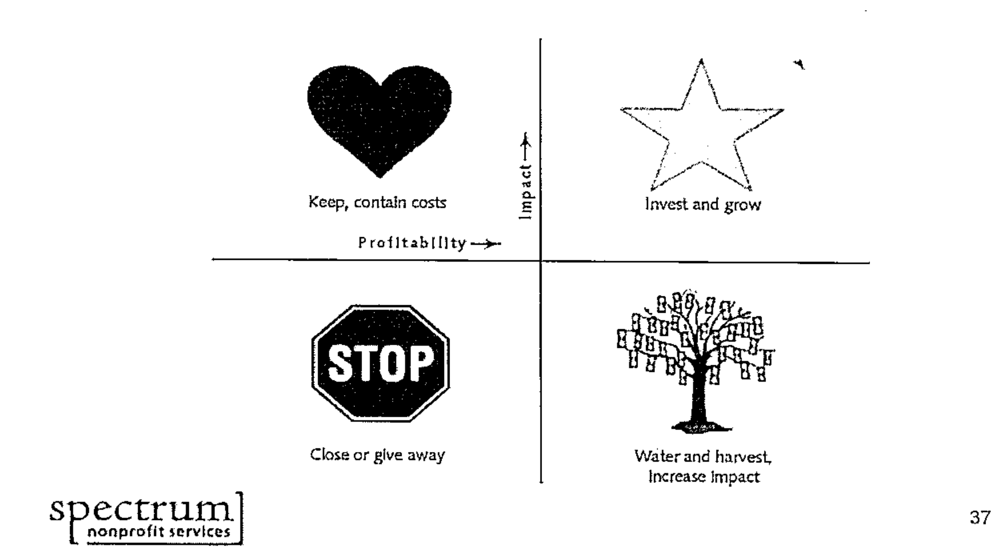
Youth Development Center



spectrum
nonprofit services

36

Strategic Imperatives to Strengthen Your Business Model

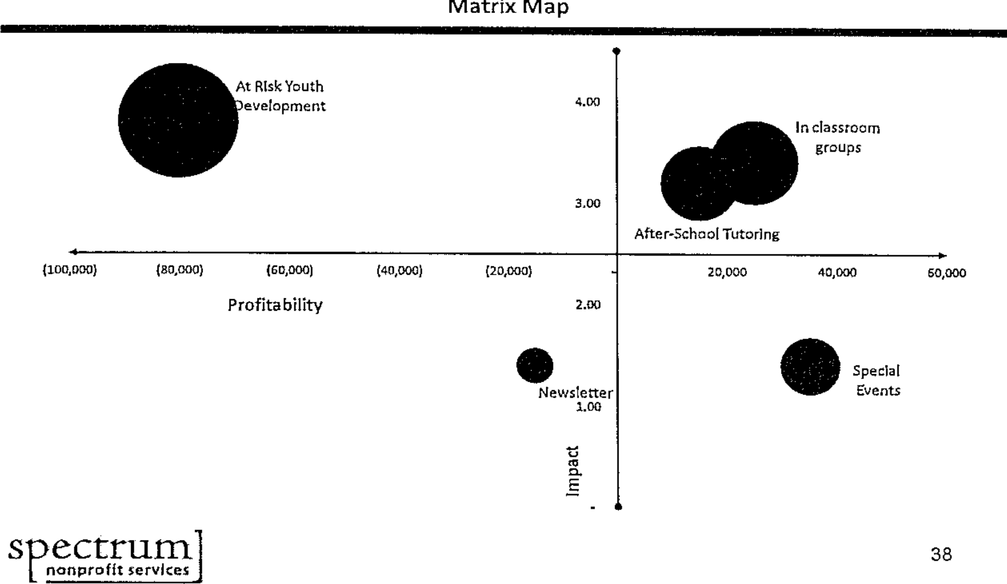


spectrum nonprofit services

37

Youth Development Center

Matrix Map



spectrum nonprofit services

38

Success Factors

- Financial literacy of staff and board
- Managing the politics of attachment
- Create a culture of candid self-reflection
- Focusing on excellence, not just mission
- Change management





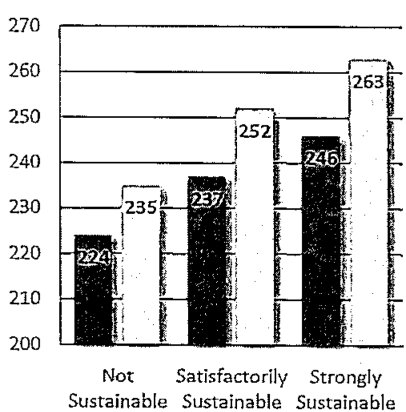
39





40







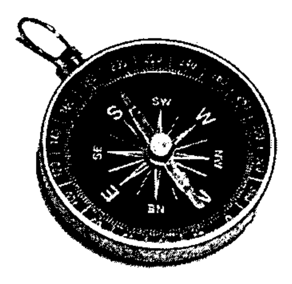
41

Sustainability is. . .

A destination



An orientation

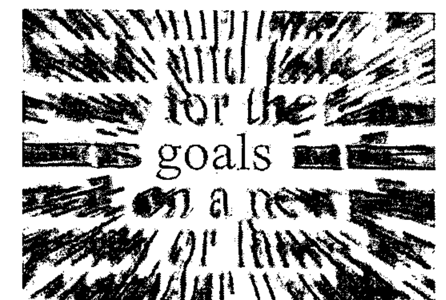


spectrum
nonprofit services

42

Sustainability

- Build on your strengths
- Understand your niche
- Integrate mission & money
- Focus, focus, focus



spectrum nonprofit services

43



King Fahd University of Petroleum & Minerals
Dr. Salem Aldini
Dr. Robert Opoku
Workshop Scientific Committee
Kingdom of Saudi Arabia
All of the Participants



44



Steve Zimmerman
Spectrum Nonprofit Services
stevez@spectrumnonprofit.com
www.spectrumnonprofit.com
Twitter: @SpectrumSteve

